



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

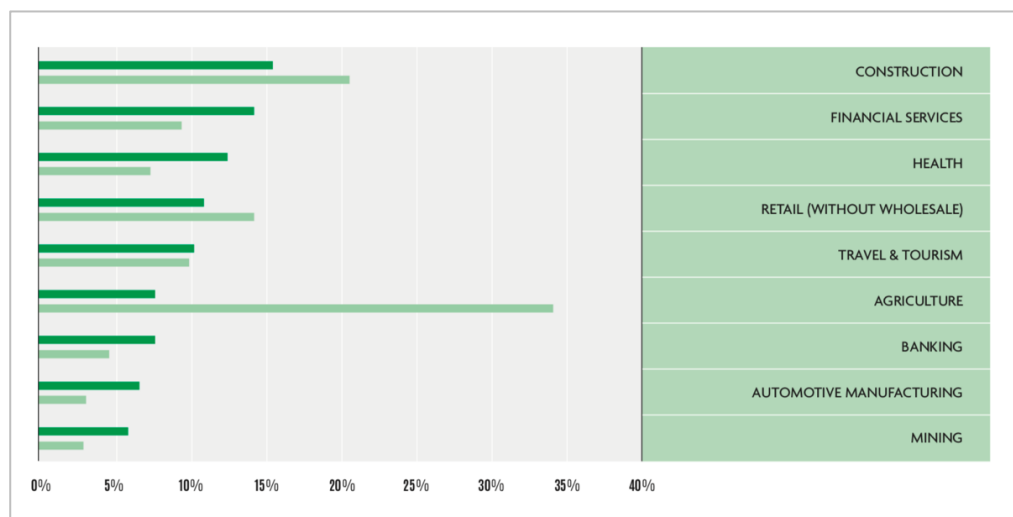
### **1.1. Latar Belakang**

Sektor pariwisata merupakan salah satu sektor yang bernilai tinggi saat ini. Terbukti dari hasil publikasi *World Economic Forum* (2017), sekitar 8.5 triliun penduduk dari berbagai negara di dunia diprediksi akan melakukan sebanyak kurang lebih 2 triliun jumlah perjalanan internasional pada tahun 2030. Di Indonesia, selain kesempatan untuk memperkenalkan keindahan alam dan budaya, pertumbuhan yang menjanjikan serta kemampuan penciptaan lapangan kerja yang tinggi meletakan posisi sektor pariwisata menjadi salah satu strategi percepatan pertumbuhan ekonomi nasional (LPEM-FEBUI, 2018).

*World Travel and Tourism Council* (WTTC) merupakan sebuah lembaga non-profit yang beranggotakan lebih dari 200 petinggi dari berbagai perusahaan pariwisata di dunia. Dalam *Benchmarking Research Trends* yang dirilis pada tahun 2019, WTTC membandingkan dampak perkembangan sektor pariwisata terhadap perekonomian global dengan 8 sektor lainnya (agrikultur, pertambangan, kesehatan, manufaktur otomotif, ritel, jasa keuangan, perbankan, dan konstruksi) pada 26 negara di dunia (WTTC, 2019).

Berdasarkan Gambar 1.1, riset yang dilakukan menunjukkan bahwa sektor pariwisata menyumbang sebesar 10.4% untuk GDP (*Gross Domestic Product*) dunia pada tahun 2018 atau sekitar 8.8 triliun US\$. Hal tersebut meletakan sektor pariwisata pada peringkat kelima dalam *ranking* kontribusi terhadap GDP dunia

dibawah sektor konstruksi, jasa keuangan, kesehatan, dan ritel (WTTC, 2019). Riset tersebut juga menyatakan bahwa pariwisata merupakan sektor yang mengalami perkembangan tercepat di dunia pada tahun 2018 dengan tingkat perkembangan sebesar 3.9%, mengungguli sektor manufaktur otomotif (3.7%) dan kesehatan (3.3%) (WTTC, 2019).

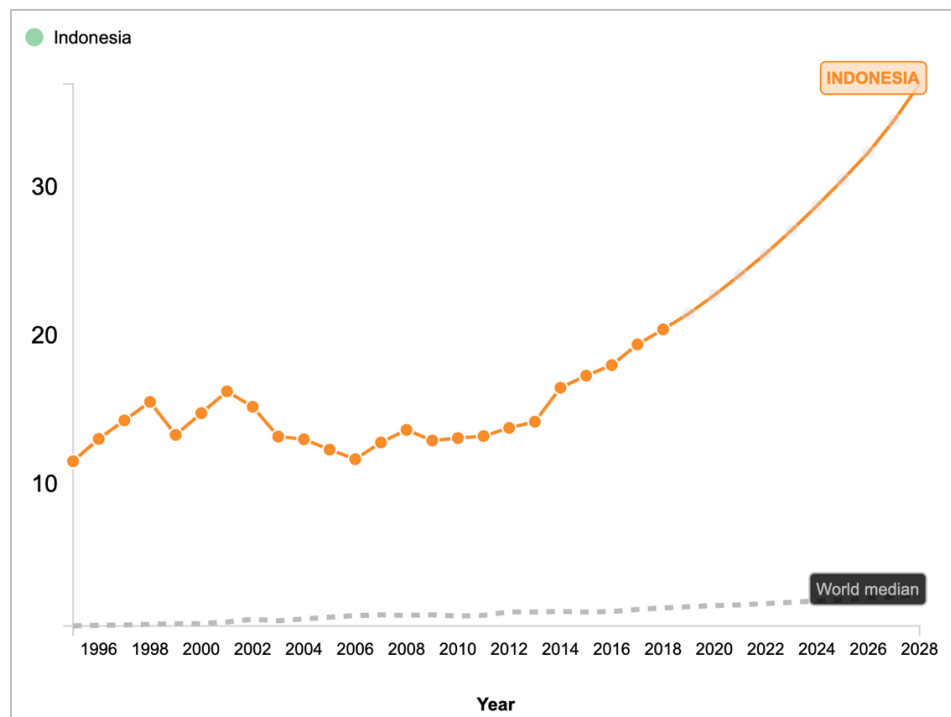


Sumber: *Benchmarking Research Trends*, 2019

**Gambar 1.1 Persentase GDP dan Ketenagakerjaan Berdasarkan Sektor**

Menurut *World Economic Forum* (2019) dalam *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, perkembangan pesat sektor pariwisata didorong oleh pertumbuhan penduduk kelas menengah (*middle-class*) di berbagai belahan dunia. Dobbs, et al. (2012) mendefinisikan penduduk kelas menengah (*middle-class*) sebagai penduduk konsumtif (*consuming class*), yaitu golongan penduduk dengan pendapatan tahunan lebih besar dari 3.600 US\$, dan keseimbangan kemampuan berbelanja (*purchasing power parity*) sebesar 10 dollar Amerika Serikat. Menurut data Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2019), rakyat Indonesia yang

tergolong sebagai kelas menengah atas berjumlah sebanyak lebih dari 50 juta penduduk, sedangkan yang tergolong sebagai kelas menengah harapan (*aspiring middle class*) berjumlah sekitar 120 juta penduduk.



Sumber: *World Bank*, 2018

**Gambar 1.2 Kontribusi Sektor Pariwisata Indonesia pada GDP Dunia (dalam triliun Dollar Amerika Serikat)**

Menurut data *World Bank* (2020) yang ditunjukkan pada Gambar 1.2, sektor pariwisata Indonesia memberikan kontribusi yang terus meningkat bagi GDP dunia. Diawali dengan 20.43 US\$ triliun pada tahun 2018, menjadi 21.49 US\$ triliun pada tahun 2019, kemudian diprediksi akan mencapai 22.73 US\$ triliun pada tahun 2020 dan akan terus meningkat seiring bertambahnya tahun.

Berdasarkan data pada Gambar 1.3, Indonesia berada pada peringkat kesembilan dalam daftar 30 negara dengan performa sektor pariwisata terbaik

dengan nilai keseluruhan 14.25 dari 185 dengan nilai 1 sebagai yang tertinggi; mengungguli negara-negara lain seperti Australia dan Uni Emirat Arab (nilai keseluruhan 14.75). Daftar tersebut dibuat berdasarkan performa sektor pariwisata berbagai negara dari tahun 2011 hingga 2018. Penilaian dilakukan dengan memperhatikan empat indikator: akumulasi GDP di sektor pariwisata, investasi di sektor pariwisata, pengeluaran wisatawan mancanegara, serta pengeluaran wisatawan domestik (WTTC, 2018).

Countries	Overall rank	Overall score	GDP Rank	Visitor Exports Rank	Domestic Spending Rank	Investment Rank
China	1	1.50	1	3	1	1
United States	2	2.50	2	4	2	2
India	3	4.25	3	8	3	3
Mexico	4	6.75	5	7	8	7
United Kingdom	5	8.00	6	14	7	5
Spain	6	9.25	10	5	13	9
Turkey	7	10.75	11	9	17	6
Canada	8	13.00	14	20	10	8
Indonesia	9	14.25	15	15	15	12
Australia	10	14.75	12	13	9	25
United Arab Emirates	=10	14.75	16	6	21	16

Sumber: *World Travel and Tourism Council*, 2018

**Gambar 1.3 10 Negara Teratas pada Daftar 30 Negara Dengan Performa Sektor Pariwisata Terbaik**

Jika dibandingkan dengan sektor-sektor lainnya, pariwisata tidak hanya memiliki persentase kecepatan perkembangan yang tinggi, namun juga terbesar kedua setelah manufaktur otomotif dalam hal kontribusi terhadap pertumbuhan GDP dunia dari tahun 2010 hingga 2018. Pertumbuhan tersebut disebabkan oleh 1.4 triliun penduduk dunia yang berpergian keluar negara mereka di tahun 2018.

Berdasarkan kajian dampak sektor pariwisata terhadap perekonomian Indonesia yang dikeluarkan oleh LPEM FEB-UI (2018) pada Gambar 1.4, Indonesia berhasil menyumbang sebesar lebih dari 12 juta pekerjaan di sektor pariwisata pada tahun 2017, disaat rata-rata Asia Tenggara hanya 3.630.900 dan rata-rata dunia 2.341.000 saja. Dengan kontribusi tersebut, Indonesia berada pada peringkat keempat, sedangkan menempati peringkat pertama adalah Cina dengan total kontribusi mendekati 80 juta penduduk.

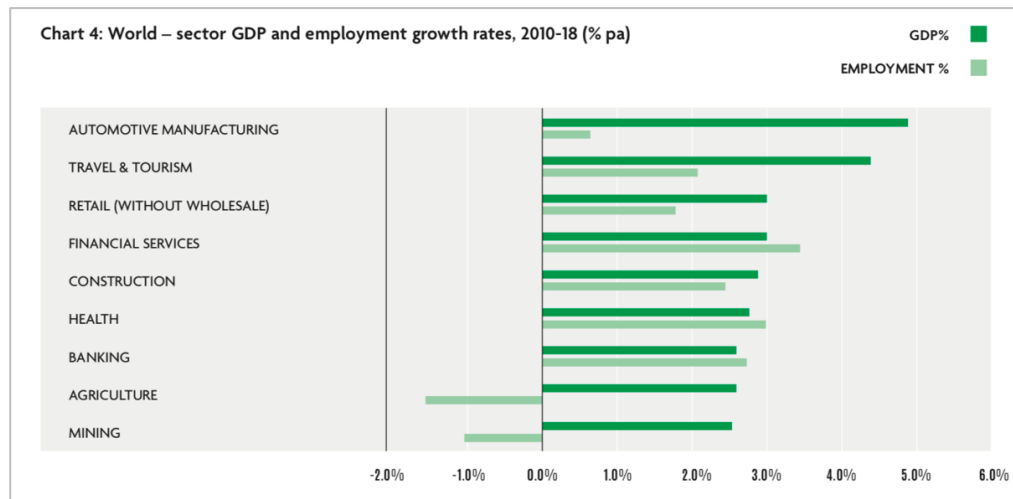
Ranking	Negara	2017 (1.000 pekerjaan)
1	Cina	79900
4	Indonesia	12241,6
6	Filipina	7796,6
9	Thailand	5834
10	Jepang	4171,6
11	Vietnam	4060,9
	Rata-rata Asia Tenggara	3630,9
19	Kamboja	2663,5
	Rata-rata Dunia	2341
25	Malaysia	1704,5
30	Australia	1501,6
62	New Zealand	530,3
86	Singapura	322,9

Sumber: LPEM FEB-UI, 2018

#### **Gambar 1.4 Total Kontribusi Tenaga Kerja dari Sektor Pariwisata Indonesia**

Meski satu dalam sepuluh pekerjaan yang ada di dunia diciptakan oleh sektor pariwisata (World Economic Forum, 2019), persentase pertumbuhan GDP yang diberikan oleh sektor pariwisata tidak sesuai dengan pertumbuhan jumlah pekerjaanya. Berdasarkan Gambar 1.5, persentase pertumbuhan ketenagakerjaan yang dihasilkan oleh sektor pariwisata bahkan tidak mencapai setengah dari total pertumbuhan GDP nya. Salah satu penyebabnya adalah perkembangan teknologi di era digital yang mendisrupsi industri pariwisata konvensional sehingga menjadi

lebih sederhana dan otomatis (WTTC, 2019), maka dari itu kebutuhan akan tenaga kerja menjadi cenderung lebih sedikit.

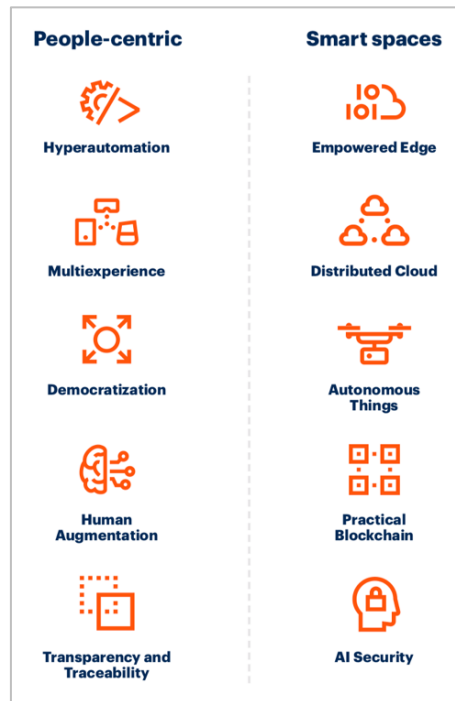


Sumber: *Benchmarking Research Trends*, 2019

**Gambar 1.5 Persentase Perkembangan GDP dan Ketenagakerjaan dari Tahun 2010-2018**

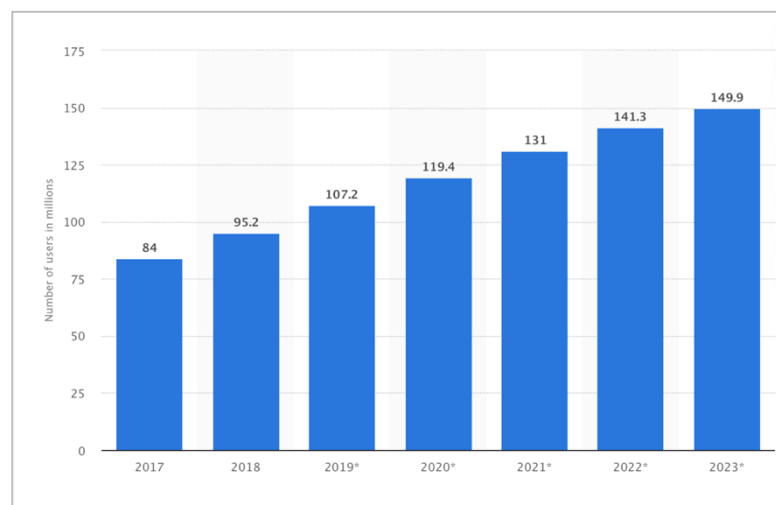
Perkembangan teknologi yang pesat tentunya tidak lagi menjadi sesuatu yang asing bagi masyarakat dunia. Kemajuan demi kemajuan terus bermunculan setiap harinya dan mendorong kita untuk bergerak dengan cepat pula, karena itu efisiensi dan kepraktisan dalam berbagai hal sangatlah dijunjung tinggi. Pernyataan tersebut sejalan dengan *Top 10 Strategic Technology Trends 2020* yang dirilis oleh Gartner pada Gambar 1.6, yaitu tren teknologi yang akan bermunculan di tahun 2020 akan berfokus untuk membantu manusia (*people centric*) dan lingkungan sekitarnya (*smart spaces*) (Gartner, 2020). Salah satu diantaranya adalah *multi-experience*, yaitu perkembangan komputer dari satu menjadi banyak perangkat untuk mendukung pengalaman *digital* yang menyeluruh bagi penggunaanya, seperti

produk *Apple Watch* keluaran Apple yang bisa langsung terhubung dengan iPhone (Gartner, 2020).



Sumber: Gartner, 2020

**Gambar 1.6 10 Tren Strategi Teknologi di Tahun 2020**



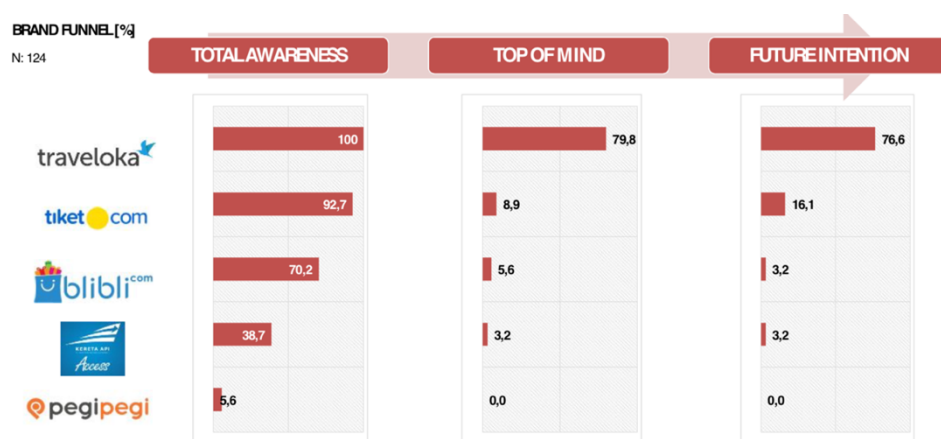
Sumber: Statista, 2019

**Gambar 1.7 Prediksi Perkembangan Jumlah Pengguna Internet di Indonesia dari Tahun 2017-2023 (dalam satuan juta)**



Berdasarkan data yang dirilis oleh Statista (2020) pada Gambar 1.7, jumlah pengguna internet di Indonesia akan semakin meningkat seiring bertambahnya tahun, dan diprediksi akan mencapai angka 149.9 juta pengguna di tahun 2023. Tingginya jumlah pengguna internet memicu digitalisasi di berbagai sektor yang ada, dan salah satu diantaranya adalah sektor pariwisata.

Salah satu dampak digitalisasi dalam sektor pariwisata adalah kemunculan beragam *online travel agent* (OTA) yang menjadi andalan miliaran masyarakat dunia dalam mengatur perjalanan. Keberadaan *travel agent* konvensional yang biasanya menjual paket-paket perjalanan atau tiket pesawat terdisrupsi oleh kemudahan dan kecepatan yang ditawarkan oleh *online travel agent*. Mulai dari pencarian informasi terkait perjalanan, pemesanan tiket pesawat dan hotel, hingga pembayaran dengan berbagai cara alternatif dapat dilakukan dalam satu situs atau aplikasi saja.



Sumber: Alvara Strategic, 2019

**Gambar 1.8 Peringkat Aplikasi Pemesanan Tiket dan Hotel Berdasarkan *Total Awareness, Top of Mind, dan Future Intention***

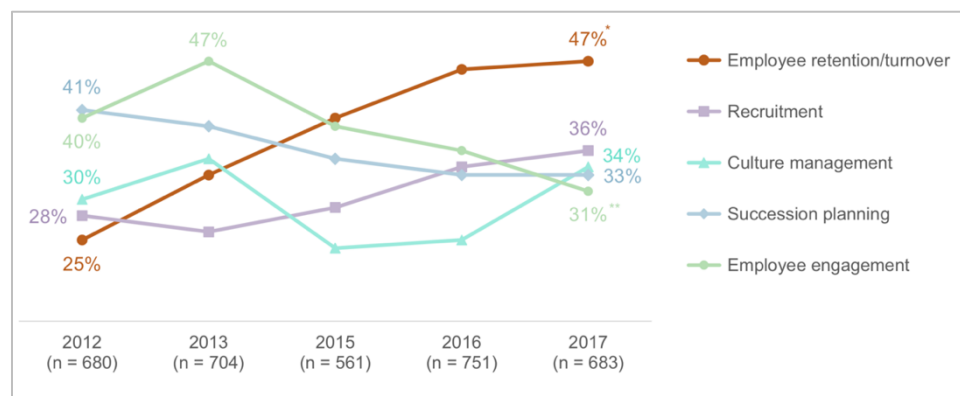
Berdasarkan data pada Gambar 1.8 terkait peringkat aplikasi *online travel agent* berdasarkan *total awareness*, *top of mind*, dan *future intention* yang dikeluarkan oleh lembaga riset Alvara, Traveloka menduduki peringkat pertama dengan persentase *top of mind* sebesar 79.8% dari total 124 orang, mengalahkan aplikasi pemesanan tiket dan hotel lainnya seperti Tiket.com, Blibli.com, KAI Access, dan Pegipegi. Traveloka merupakan salah satu OTA terbesar di Indonesia yang telah berdiri sejak tahun 2012.

Selain *online travel agent* yang bersifat B2C (*business-to-customer*), terdapat pula *online travel agent* yang bergerak di bidang B2B (*business-to-business*), salah satunya adalah perusahaan XYZ. Perusahaan XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang *travel technology* yang telah berdiri sejak tahun 2000, yang menyediakan sistem pemesanan hotel dengan harga terbaik untuk berbagai *travel agents* dan perusahaan besar. Perusahaan XYZ diperkuat oleh sistem *database* yang langsung terkoneksi dengan lebih dari 350.000 hotel di seluruh dunia dalam inventori dan lebih dari 5.000 pemesanan setiap harinya, membuat perusahaan XYZ berkembang menjadi *bedbank* terbesar dan terpercaya di Asia Tenggara. Kinerja perusahaan XYZ didukung oleh 11 kantor cabang dan representasi di berbagai negara di Asia: Jakarta, Bandung, Surabaya, Bali, Medan, Singapura, Malaysia, Filipina, Thailand, Vietnam, dan yang terbaru yaitu India (Perusahaan XYZ, 2020).

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang krusial dalam pertumbuhan dan kemajuan setiap perusahaan. Perusahaan harus berinvestasi pada pemilihan sumber daya manusia yang baik agar dapat memberikan kinerja yang

optimal dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, demi menjamin tercapainya tujuan serta visi dan misi dengan baik pula. Dalam hal ini, manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting. Menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian tahapan untuk memperoleh, melatih, menilai, memberikan kompensasi, dan memenuhi hal-hal yang berkaitan dengan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan keadilan seorang pekerja.

Salah satu isu yang terus menjadi perhatian manajemen sumber daya manusia saat ini adalah tingkat *turnover* karyawan dalam satu perusahaan. Robbins & Judge (2007) dalam Youcef et al. (2016) menyatakan bahwa *turnover* merupakan tindakan seorang karyawan untuk meninggalkan perusahaan yang terbagi menjadi dua, yaitu secara sukarela dan secara tidak sukarela. Sukwadi & Meliana (2014) mendefinisikan *turnover intention* sebagai keinginan dan kecenderungan seorang karyawan untuk meninggalkan organisasi atas dasar berbagai alasan, salah satunya adalah keinginan untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik.



Sumber: SHRM, 2018

**Gambar 1.9 Tantangan Ketenagakerjaan 2012-2017**

Merujuk pada Gambar 1.9, *employee retention/turnover* dikatakan sebagai tantangan dalam ketenagakerjaan yang terus meningkat dalam setiap tahunnya dan menjadi tantangan yang paling tinggi di tahun 2017, dengan besaran 47% dari total 683 responden yang menjadi objek penelitian; mengalahkan tantangan ketenagakerjaan lainnya seperti proses rekrutmen (36% di tahun 2017), manajemen kultur (34% di tahun 2017), perencanaan suksesor (33% di tahun 2017), dan *employee engagement* (31% di tahun 2017) (Society For Human Resource Management, 2018).

Menurut Prossack (2018), terdapat enam alasan karyawan memutuskan untuk keluar dari perusahaan: karyawan dipekerjakan secara berlebihan, kurangnya tantangan yang diberikan oleh perusahaan, perasaan terkekang dalam melakukan pekerjaan, tidak adanya kesempatan untuk mengembangkan diri, tidak adanya apresiasi bagi pekerjaan yang mereka lakukan, dan tidak mendapatkan upah yang adil.

**Tabel 1.1 Data *Turnover* Karyawan Perusahaan XYZ di Tahun 2017- 2019**

<b>Jabatan</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<i>Komisaris/Director</i>	1	2	4
<i>Vice President/Manager</i>	8	20	27
<i>Assistant Manager/Supervisor</i>	8	9	20
<i>Staff</i>	66	71	117
<i>Non-Staff</i>	1	6	8
<b>Total turnover karyawan per tahun</b>	<b>84</b>	<b>108</b>	<b>176</b>
<b>Total recruitment karyawan per tahun</b>	<b>112</b>	<b>150</b>	<b>147</b>

	2017	2018	2019
Total karyawan di awal tahun	376	418	445
Total karyawan di akhir tahun	400	453	424
	2017	2018	2019
<i>Turnover Rate</i> ( $\Sigma$ Karyawan keluar / [(jumlah karyawan di awal tahun + jumlah karyawan di akhir tahun) / 2] x 100%)	<b>21.65%</b>	<b>24.80%</b>	<b>40.50%</b>
<i>Mutation from head group</i>	5.15%	-	-
<i>Termination / end of contract</i>	1.55%	3.44%	5.98%
<i>Moving / better offer</i>	10.82%	17.45%	29.23%
<i>Personal (health / family reason)</i>	3.35%	3.67%	5.06%
<i>Environment</i>	0.77%	-	-
<i>Others</i>	-	0.23%	0.23%

Sumber: Perusahaan XYZ, 2020

Rata-rata persentase *turnover* karyawan di Indonesia pada tahun 2019 dari berbagai industri adalah sebesar 7% dan persentase *turnover* tertinggi dialami oleh sektor jasa finansial yaitu sebesar 14% (Mercer, 2019), sedangkan batas maksimal persentase *turnover* sebuah perusahaan dalam satu tahun adalah 10% (Ridlo, 2012). Merujuk pada data *turnover* karyawan perusahaan XYZ tahun 2017 hingga 2019 di Tabel 1.1, persentase *turnover* yang ada di perusahaan terus meningkat setiap tahunnya. Diawali dengan 21.65% di tahun 2017, meningkat sebesar 3.15% menjadi 24.80% di tahun 2018, kemudian meningkat drastis sebesar 15.7% menjadi 40.50% di tahun 2019 (Perusahaan XYZ, 2020); oleh sebab itu, tingkat persentase *turnover* karyawan perusahaan XYZ dapat dikatakan tinggi.

Alasan terbanyak dari keputusan karyawan perusahaan XYZ untuk meninggalkan perusahaan adalah keputusan untuk berpindah tempat kerja karena mendapatkan tawaran yang lebih baik dari perusahaan lain; diawali dengan 10.82% pada tahun 2017 (42 dari total 84 karyawan), kemudian meningkat menjadi 17.45% pada tahun 2018 (76 dari 108 karyawan), kemudian meningkat drastis menjadi 29.23% pada tahun 2019 (127 dari total 176 karyawan) (Perusahaan XYZ, 2020).

Untuk memastikan laju operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik, maka tingginya tingkat *turnover* yang ada harus diimbangi dengan kemampuan merekrut dan mempertahankan karyawan berkualitas yang handal. Berbagai upaya yang dilakukan oleh perusahaan demi mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di perusahaan untuk waktu yang lama dikenali sebagai *employee retention* (Walia & Daroch, 2017). *Employee retention* menjadi prioritas bagi banyak perusahaan demi terjaminnya produktivitas, menjaga alur bisnis agar tidak terganggu, dan juga mengurangi biaya pencarian karyawan baru (BasuMallick, 2020).

Apabila usaha sebuah perusahaan dalam melakukan *employee retention* tinggi, maka *intention to stay* yang dimiliki oleh karyawan juga akan mengikuti. Menurut Shahid (2018), *intention to stay* didefinisikan sebagai keinginan karyawan untuk tetap bertahan dalam hubungan ketenagakerjaan dengan sebuah perusahaan untuk waktu yang panjang.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang dilakukan oleh peneliti dengan 12 orang karyawan dari berbagai divisi di perusahaan XYZ terkait dengan variabel *intention to stay*, 9 dari 12 orang narasumber karyawan (75%) mengatakan bahwa

mereka tidak melihat diri mereka akan tetap bertahan di perusahaan XYZ dalam 5 tahun kedepan. Alasannya beragam, mulai dari keinginan untuk mencari peluang pekerjaan yang lebih baik, keinginan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, dan juga keinginan untuk peningkatan ke jenjang karir yang lebih tinggi. 6 dari 12 orang narasumber karyawan (50%) bahkan menyatakan bahwa mereka sedang mencari pekerjaan lain secara aktif saat ini. Untuk itu *intention to stay* karyawan perusahaan XYZ dapat dikatakan rendah.

Agar karyawan dapat tetap bertahan di perusahaan dan dengan sukarela bekerja untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya, diperlukan sebuah kondisi dimana karyawan memiliki keterikatan psikologis yang erat terhadap perusahaan tempat mereka bekerja yang dikenal sebagai *brand commitment* (Burmam & Zeplin, 2005 dalam Saleem & Iglesias, 2016). Kimpakorn & Tocquer (2009) dalam Modi & Patel (2012) mendefinisikan *brand commitment* sebagai tingkatan dimana karyawan mengidentifikasi diri mereka sebagai bagian dari perusahaan dan bersedia untuk memberikan usaha lebih agar perusahaan dapat mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang dilakukan oleh peneliti dengan 12 orang karyawan dari berbagai divisi di perusahaan XYZ terkait dengan variabel *brand commitment*, 10 dari 12 orang narasumber karyawan (83.4%) mengatakan bahwa mereka merasa bangga bekerja di perusahaan XYZ, dan 9 dari 12 orang narasumber karyawan (75%) merasa diri mereka cocok bekerja di perusahaan XYZ. Narasumber karyawan juga mengaku merasa termotivasi untuk ketika melihat publikasi tentang perusahaan XYZ di media sosial maupun cetak. Para narasumber

juga tidak ragu untuk merekomendasikan perusahaan XYZ kepada orang-orang disekitar mereka sebagai tempat kerja yang baik. Untuk itu *brand commitment* dapat dikatakan sebagai sebuah variabel yang berpotensi untuk mendukung *intention to stay*.

Menurut Flowers & Hughes dalam Mohammad (2017), dua alasan inti yang memotivasi karyawan untuk bertahan dalam pekerjaan mereka di sebuah perusahaan adalah lingkungan perusahaan dan *job satisfaction*. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* didefinisikan sebagai sebuah respon positif yang dirasakan oleh seorang karyawan terkait dengan penghargaan yang mereka dapatkan atas pekerjaan yang telah mereka selesaikan (Patra & Aima, 2018). Sedangkan menurut Robbins & Judge (2018), *job satisfaction* merupakan sebuah perasaan positif yang dimiliki oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang dilakukan oleh peneliti dengan 12 orang karyawan dari berbagai divisi di perusahaan XYZ terkait dengan variabel *job satisfaction*, 10 dari 12 narasumber karyawan (83.4%) merasa puas dengan fasilitas yang disediakan oleh kantor, 7 dari 12 narasumber karyawan (58.3%) merasa puas dengan pelatihan dan pengembangan, serta 11 dari 12 narasumber karyawan (91.7%) merasa puas dengan penghargaan yang diberikan ketika berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan baik di perusahaan XYZ. 10 dari 12 narasumber karyawan (83,4%) merasa tidak puas dengan bayaran yang mereka dapatkan dan 12 dari 12 narasumber karyawan (100%) merasa tidak puas dengan bonus yang diberikan oleh perusahaan. Peneliti juga menemukan beberapa faktor lain yang menjadi alasan ketidakpuasan narasumber, seperti tidak adanya asuransi kesehatan



untuk level staf, kurangnya *reward* yang disediakan oleh perusahaan, dan beratnya beban pekerjaan yang diberikan. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, peneliti menarik kesimpulan bahwa variabel *job satisfaction* dapat mempengaruhi variabel *intention to stay* di perusahaan XYZ.

Preez & Bendixen (2015) mendefinisikan *internal brand management* sebagai suatu proses dimana *manager* dalam sebuah perusahaan mendemonstrasikan nilai-nilai perusahaan secara aktif kepada karyawannya, sehingga mereka terdorong untuk merepresentasikan perusahaan dengan akurat ketika berhadapan dengan pelanggan. *Internal brand management* merupakan sebuah konstruk formatif yang terdiri atas *brand identity*, *brand communication*, dan *brand leadership*; dimana *brand* perusahaan terlebih dahulu disosialisasikan kepada karyawan dalam perusahaan melalui berbagai media seperti *orientation*, *training*, dan *mentorship* (*brand identity*), digalakkan melalui berbagai jalur komunikasi internal untuk meningkatkan *brand awareness* (*brand communication*), dan kemudian didorong untuk “menghidupi” *brand* dalam setiap tindakan yang berkaitan dengan perusahaan (*brand leadership*) (Preez & Bendixen, 2015).

Barbie Brewer, mantan *VP of Talent* Netflix, berpendapat bahwa *brand* perusahaan secara eksternal tidak boleh bertentangan dengan *brand* perusahaan secara internal. Oleh karena itu, proses penguatan *brand* perusahaan secara internal menjadi sebuah hal yang esensial dan penting untuk dilakukan oleh sebuah perusahaan sebelum melakukan proses *marketing* secara eksternal (Kotler, 2002 dalam Preez & Bendixen, 2015).

Berdasarkan hasil *in-depth interview* yang dilakukan oleh peneliti dengan 12 orang karyawan dari berbagai divisi di perusahaan XYZ terkait dengan variabel *internal brand management*, 7 dari 12 narasumber karyawan (58.3%) mengaku mengetahui apa saja visi dan misi dari perusahaan XYZ, sedangkan hanya 5 dari 12 narasumber karyawan (41.7%) yang mengetahui nilai-nilai *culture code* yang dimiliki oleh perusahaan XYZ. Meski 10 dari 12 narasumber karyawan (83.4%) merasa bangga dengan pekerjaan mereka di perusahaan XYZ, beberapa karyawan merasa bahwa perusahaan tidak mensosialisasikan identitas *brand* (*brand identity*) yang dimiliki oleh perusahaan XYZ dengan baik, sehingga apa yang mereka pahami saat ini adalah berdasarkan hasil pengamatan pribadi saja. Hal ini tentu saja sangat krusial karena pemahaman tentang *brand* perusahaan yang berbeda-beda antara satu karyawan dengan karyawan lainnya dapat menyebabkan ketidakseragaman informasi dan berpotensi menyebabkan perbedaan pendapat.

Berdasarkan hasil observasi, peneliti juga sama sekali tidak menemukan adanya pernyataan visi dan misi dari perusahaan XYZ secara jelas, baik dalam bentuk poster sebagai dekorasi kantor, *website* resmi perusahaan, maupun dalam program *induction* yang wajib diikuti oleh karyawan baru di perusahaan XYZ. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, peneliti menarik kesimpulan bahwa variabel *internal brand management* memiliki keterkaitan dengan variabel *intention to stay* di perusahaan XYZ.

Berdasarkan fenomena yang ditemukan oleh peneliti di perusahaan XYZ, *intention to stay* karyawan perusahaan XYZ dapat disimpulkan cukup rendah. Peningkatan beberapa variabel yaitu *internal brand management*, *brand*

*commitment* dan *job satisfaction* dianggap dapat menjadi jawaban agar tingkat *turnover* karyawan di perusahaan XYZ tetap terkendali. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Internal Brand Management* Terhadap *Job Satisfaction* & *Brand Commitment* Serta Implikasinya Terhadap *Intention to Stay* Pada Karyawan Perusahaan XYZ”**, dengan mengacu pada jurnal Preez & Bendixen (2015).

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena dan permasalahan yang tertera pada latar belakang, maka beberapa masalah yang diangkat oleh peneliti adalah semakin meningkatnya persentase *turnover* yang ada di perusahaan XYZ dari tahun 2017 hingga 2019. Diawali dengan 21.65% di tahun 2017, meningkat sebesar 3.15% menjadi 24.80% di tahun 2018, kemudian meningkat drastis sebesar 15.7% menjadi 40.50% di tahun 2019; melebihi rata-rata persentase *turnover* karyawan di Indonesia pada tahun 2019 dari berbagai industri yaitu sebesar 7% (Mercer, 2019) dan batas maksimal persentase *turnover* sebuah perusahaan dalam satu tahun adalah 10% (Ridlo, 2012). Data tersebut membuktikan rendahnya *intention to stay* di perusahaan XYZ karena persentase *turnover* yang tinggi.

Selain tingginya persentase *turnover* di perusahaan XYZ, hasil observasi peneliti juga membuktikan tidak adanya pernyataan visi dan misi dari perusahaan XYZ secara jelas, baik dalam bentuk poster sebagai dekorasi kantor, *website* resmi perusahaan, maupun dalam program *induction* yang wajib diikuti oleh karyawan baru di perusahaan XYZ.

### 1.3. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, peneliti menyusun permasalahan tersebut menjadi beberapa pertanyaan, yaitu:

1. Apakah *internal brand management* memiliki pengaruh positif terhadap *brand commitment* pada karyawan perusahaan XYZ?
2. Apakah *internal brand management* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan perusahaan XYZ?
3. Apakah *brand commitment* bisa menjadi variabel mediasi antara *job satisfaction* dan *intention to stay* karyawan perusahaan XYZ?

### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah dipaparkan di atas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui pengaruh *internal brand management* terhadap *brand commitment* pada karyawan perusahaan XYZ
2. Mengetahui pengaruh *internal brand management* terhadap *job satisfaction* pada karyawan perusahaan XYZ
3. Mengetahui peran *brand commitment* sebagai variabel mediasi antara *job satisfaction* dan *intention to stay* karyawan perusahaan XYZ

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1.5.1. Manfaat Akademis**

Peneliti berharap penelitian ini dapat manfaat tambahan ilmu pengetahuan dalam bidang sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan *internal brand management*, *job satisfaction*, *brand commitment*, dan *intention to stay*.

### **1.5.2. Manfaat Praktis**

Peneliti berharap penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan kepada perusahaan XYZ terkait pengaruh variabel *internal brand management*, *job satisfaction*, dan *brand commitment* terhadap tingkat *intention to stay* karyawan di perusahaan XYZ, agar perusahaan XYZ dapat mempertahankan karyawan-karyawan berkualitas untuk tetap bekerja demi mencapai tujuan perusahaan dengan baik.

## **1.6. Batasan Penelitian**

1. Penelitian dilakukan dengan karyawan perusahaan XYZ sebagai objek penelitian.
2. Responden dari penelitian merupakan karyawan tetap yang bekerja di kantor pusat perusahaan XYZ di Jakarta.
3. Penelitian dilakukan pada saat pandemi COVID-19 sedang berlangsung di Indonesia, yaitu pada bulan Maret hingga April 2020.

### 1.7. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan penelitian ini terbagi menjadi 5 buah bab, yaitu:

#### 1. BAB I: PENDAHULUAN

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan tentang latar belakang dari permasalahan yang ada, rumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, dan sistematika penulisan penelitian. Kondisi sektor pariwisata di dunia dan Indonesia, dan kehadiran teknologi sebagai faktor yang mendukung berkembangnya digitalisasi pada sektor pariwisata. Pada bab ini, peneliti juga akan membahas tentang manajemen sumber daya manusia sebagai komponen penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, serta fenomena yang terkait dengan variabel *internal brand management*, *job satisfaction*, *brand commitment*, dan *intention to stay* di perusahaan XYZ.

#### 2. BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini, peneliti akan menjelaskan tentang teori-teori yang berkaitan dengan penelitian, seperti *internal brand management*, *job satisfaction*, *brand commitment*, dan *intention to stay*, serta beberapa teori pendukung lainnya.

#### 3. BAB III: METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini, peneliti akan memaparkan gambaran umum dari perusahaan XYZ sebagai perusahaan yang menjadi objek penelitian. Selain itu juga akan dibahas metode pengumpulan sampel dan data.

4. BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini, peneliti akan menyajikan pembahasan dari kuesioner yang telah disebar untuk diisi oleh karyawan dari perusahaan XYZ sebagai objek penelitian. Peneliti akan memberikan uraian tentang pengaruh *internal brand management* terhadap *brand commitment* karyawan perusahaan XYZ, pengaruh *internal brand management* terhadap *job satisfaction* karyawan perusahaan XYZ, dan pengaruh *brand commitment* sebagai variabel yang memediasi *job satisfaction* dengan *intention to stay* karyawan perusahaan XYZ.

5. BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini, peneliti akan menyajikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, serta memberikan saran terkait dengan penelitian untuk perusahaan XYZ sebagai objek penelitian maupun penelitian selanjutnya.